

学校编码: 10384

统一分类号: _____

学 号: 200415121

密 级: _____

应用软件开发企业销售人员绩效管理体系设计
**Design of Performance Appraisal System for
Salesman of Application Software Corporation**

叶 雪 芬

指导教师姓名: 李常青 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称 : 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2008 年10月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

声明人(签名):

2008 年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

声明人（签名）：

2008 年 月 日

内容摘要

只要把产品生产出来并不断降低生产成本，从而为市场提供有竞争力的价格的销售模式已经不被大多数人所接受。在激烈的市场竞争中如何更好地发现客户的需求，引导客户发现自己的需求，并如何将产品高质量地销售给客户已经成为各行各业特别是应用软件行业遵循的销售模式。

应用软件销售人员在这种销售模式中担负着重大的作用。如何有效地激励销售人员，提高销售人员积极性和销售队伍高效率工作是保证销售人员能够担负这种重大作用的有力保障。而我国应用软件行业起步较晚，都是新兴的企业，缺乏系统性的销售人员绩效管理经验，普遍存在重视结果忽视过程，只有考评缺乏计划和反馈等现象。另外，由于应用软件行业发展较晚，整个行业缺乏优秀的销售人员，从而导致销售人员跳槽的机率很高，而优秀的销售人员一旦跳槽，不仅会导致企业客户流失，业绩下滑，也会影响企业的品牌形象和人气。

本文从绩效管理理论和流程分析入手，分析了绩效管理的四个环节、主要的绩效评估方法、销售人员薪酬管理办法，并针对应用软件特点、销售过程特点和难点及销售人员特性做了专门分析，在此基础上建立了应用软件销售人员的绩效管理体系。

理论应与实际相联系并应用于实际，本文以 A 企业为研究对象，分析了 A 企业销售人员绩效管理存在的绩效指标过于重视结果、指标不可控、指标计算复杂、缺乏绩效计划和绩效反馈等应用软件企业普遍存在的绩效管理问题，并将理论应用于实际，为 A 企业提供了销售人员绩效管理的优化建议。

笔者希望通过本文的研究，能够对应用软件行业的销售人员绩效管理起到一定的帮助，并祝愿和期盼我国的应用软件行业能够取得卓越的进步。

关键词：绩效管理、销售人员、关键 KPI

Abstract

Such sale-modes as provide the production, reduce cost continually, and provide the competition price for market could not be accepted by most people. How to find the customers' demands and how to guide the customers to find demands themselves, and how to sale the productions high-qualitative to customers already become the most popular sale-modes be accept by the different trade, especially the Application Software companies.

The salesmen of the Application Software companies are the most effective role in the sale-modes. How to prompt the salesman effectively, and raise the enthusiasm of the salesman, and the high-efficiency of the sales team are the strong guarantee for the salesman to undertake the important mission. However, the Application Software companies in China are rising enterprises and start relatively late, and lack the systemic experience of the performance management of the salesman, and the most of the Application Software companies have the common phenomena that valuing result but ignore the course and only have evaluation but no plan and feedback. In addition, since the start relatively late, excellent salesmen are lack in the entire trade, thus causing the high probability of the job hopping of the salesman, and then causing the customer churn and performances sagged, and affect the brand image and human preference of the company.

In this paper, the author start with the theory of the performance management and process analysis, analyses the primary performance evaluation methods, salary management methods and the four steps in the performance management, and exclusively analyses the feature of the application software, the difficult in the sale process and the characteristics of the salesmen, and found the performance management system of the application software salesmen.

The theory should connect with the practice and apply to the practice. This paper select the A company as the research object, analyses the questions of the performance management of the salesmen of the A company, such as the performance index pay

attention to the result excessively, the index could not be controlled, the culture of the index too complex, lack of plan and feedback of the performance, and such questions are existed in the application software company normally. This paper applies the theory to the practice, and applies the optimization suggestion of the performance of the salesmen for A company.

By the research, the author hopes this paper could provide some helps for the application software company. At the same time, the author hope the application software industry in China should make great progress in the future.

Key Words: Performance Appraisal, KPI, Salesman.

目 录

第一章 绪论	1
一、研究背景和研究目的	1
二、研究方法和结构	1
第二章 相关理论综述	3
一、绩效管理相关术语解释	3
二、销售人员绩效管理观点	4
三、应用软件定义	5
四、销售绩效考评主要方法	5
五、绩效评估结果的应用及薪酬管理相关知识	12
第三章 应用软件销售人员绩效管理系统设计	15
一、应用软件销售过程分析	15
二、应用软件销售人员特性分析	18
三、应用软件销售人员绩效管理系统设计	21
第四章 A 企业销售人员绩效管理现状	30
一、A 企业概况	30
二、销售人员绩效管理历程及特点	34
三、A 企业销售人员绩效管理面临的问题	37
第五章 A 企业销售绩效管理体系优化方案	40
一、优化方案的总体设计思路	40
二、绩效计划优化建议	40
三、其他绩效管理环节的优化建议	46
四、绩效考评结果应用建议	48
五、优化方案的执行成效预期	51

研究结论和研究局限性	53
参考文献	54
致 谢	55

厦门大学博士论文摘要库

Contents

Chapter1	Introduction	1
1.	Background and Goal of Research	1
2.	Methods and Structure of Research	1
Chapter2	Basic Theory	3
1.	Theory of Performance Management	3
2.	Viewpoint of Performance Management for Salesman	4
3.	The Definition of Application Software	5
4.	Methods of Performance Appraisal for Salesman	5
5.	Applications of Results of Performance Appraisal	12
Chapter3	System Design of Performance Management for Application Software Salesman	15
1.	Sales Process Analysis of Application Software	15
2.	Characteristic of Application Software for Salesman	18
3.	System Design of Performance Management for Application Software Salesman	21
Chapter4	Situation of Salesman Performance Management of Company A	30
1.	General Information of Company A	30
2.	Course and characteristic of Performance Management for Salesman	34
3.	Problems of Performance Management for Salesman	37
Chapter5	New System of Performance Management for Salesman of Company A	40
1.	Design Thought	40
2.	Suggestion of Performance Plan	40

3.Suggestion of Other Performance Management Aspect.....	46
4.Applications of Results of Performance Appraisal	48
5. Expected effect of New System	51
Conclusion	53
References.....	54
Thanks	55

第一章 绪论

一、研究背景和研究目的

在激烈的市场竞争中企业仅仅依靠提高产品质量或降低产品价格等竞争方式不能使企业获得长期竞争力，企业还必须将其产品高质量地出售才能充分实现产品价值，于是销售环节成为企业发展的重点环节。

应用软件产业是本世纪最具广阔前景的新兴产业之一，从市场前景判断是值得投资的行业，但是就现阶段而言中国的应用软件开发企业由于应用软件本身具有的特点和需求者对应用软件专业性知识了解不够，造成了应用软件在销售阶段出现了需求确定难、签单难、签单周期长、回款难等特点，这些特点直接影响了企业的经营收益并提高了经营风险，企业要提高销售效率、降低风险需要通过改善销售管理和提高销售人员能力等办法来解决，因此应用软件销售人员的绩效管理办法对于软件企业而言更加重要。

由于我国应用软件起步晚，人力资源市场还未形成成熟稳定的销售队伍，应用软件销售人员缺乏对软件行业市场营销的基本理论和基本技能的掌握和应用，整个行业的优秀销售人员非常匮乏。在这种情况下，企业对优秀销售人员的需求很大程度上需要依靠企业自身的培养，而改善销售人员的绩效管理水平和为应用软件企业提高销售人员的能力和提高了销售效率提供了可行之路。

本文通过对 A 应用软件企业的销售绩效管理系统问题的研究，运用理论知识结合 A 企业在绩效管理方面的问题，设计了绩效管理的优化方案，希望对 A 企业和应用软件行业的销售绩效管理能够起到一定的帮助。

二、研究方法和结构

本文采用的主要研究方法：案例分析

本文研究内容和结构：

第一章：绪论。主要内容为研究背景、意义和本文的研究方法、内容和结构。

第二章：相关理论综述。这一章阐述论文所涉及的理论，包括绩效管理理论观

点、主要绩效管理考评方法和解释应用软件的概念。

第三章：应用软件销售人员绩效管理系统的的设计。这一章在分析应用软件销售过程和销售人员特性的基础上运用绩效管理的相关理论，设计了应用软件销售人员的绩效管理系统。

第四、五章：以软件开发企业为例，运用绩效管理诊断方法诊断了目前 A 企业在销售人员绩效管理中存在的问题，并针对问题结合理论知识设计了优化方案。

第二章 相关理论综述

一、绩效管理相关术语解释

1、绩效

目前人们对绩效下的定义有很多种，但并未达成共识。总的来说，对于绩效的定义有两种观点，一种观点认为绩效是结果，是绩效工作所达到的结果，是一个人的工作成绩的记录；另一种观点认为绩效是行为，是人们实际的行为表现并能够被人观察得到的，是与组织目标相关的一组行为。

在管理领域，绩效的定义结合了工作行为与工作结果两个方面。颜世富先生认为：“绩效是指企业内员工个体或群体能力在一定环境中表现出来的程度或效果，以及个体或群体在实现预定的目标过程中所采取的行为及其作出的成就和贡献。”¹

2、绩效考核与绩效管理

绩效考核和绩效管理都是管理过程,绩效考核是“对员工担任职务职责的履行程度以及担任更高一级职务的潜力进行有组织的并且是尽可能客观的考核和评价的过程”²。而绩效管理是“依据员工和企业之间达成的协议，以此来实施一个双向互动式的沟通过程”³。

绩效考核与绩效管理的不同点在于，前者更加关注事后对工作结果的评估，而后者则存在进行计划、过程管理、事后评估和反馈并持续改进等过程。因此，绩效管理比绩效考核更加具有全面性和系统性，并且更加注重双向沟通（考核计划、考核结果及绩效改进在考核者与被考核者之间的沟通）。

3、绩效管理的模型

绩效管理是一个完整的系统，一个闭环管理流程，它包括四个必不可少的阶段，

¹颜世富，《绩效管理》，机械工业出版社，2008年1月，p7

²颜世富，《绩效管理》，机械工业出版社，2008年1月，p7

³颜世富，《绩效管理》，机械工业出版社，2008年1月，p7

即绩效计划、绩效实施、绩效评估及绩效反馈。

绩效计划是绩效管理的起点，是管理者和员工共同讨论以确定员工考核期内应该完成什么工作和达到什么样的绩效的过程。在绩效计划阶段，要完成两项工作任务，一是制定绩效指标和各项绩效指标的标准；二是确定岗位与员工个体所需的技能、行为和发展目标。

绩效实施是持续不断地进行绩效沟通，收集数据形成考核依据的过程。绩效实施阶段在整个绩效管理过程中处于中间环节，也是绩效管理循环中耗时最长、体现管理者和员工共同完成绩效指标最为关键的一个环节。

绩效评估是管理者根据绩效计划阶段所确立的标准和绩效实施阶段收集的数据对员工在考核期内的绩效进行评价的过程。在绩效评估阶段，管理者应该对员工的绩效进行客观公正的评价，尤其是对于绩效差的员工，管理者要承担起管理责任，给出正确的评价。

绩效反馈是管理者对员工的绩效情况进行评价后，与员工进行面谈沟通的过程。在绩效反馈阶段，由于员工参与到绩效评价中，使员工清楚管理者对自己工作绩效的看法，从而提高了员工对绩效管理制度的满意度。同时，管理者和员工也可以在绩效反馈中共同确定下一个绩效管理周期的绩效目标和改进点。

二、销售人员绩效管理观点

就销售人员绩效管理体系的设计而言，国内外学者存在以下几种观点：

① 美国的威廉·J·斯坦顿和罗珊·斯潘茹提出销售人员绩效管理可按“销售量=工作天数×拜访率×平均成功率×平均订单规模”来考核⁴，通过分解公式中的各个因素，管理者可以清楚了解销售人员的工作内容及其成败的原因。

② 向远洪先生指出，“顾问式”销售模式⁵的薪酬计划要与财务绩效指标体系、年度业务计划目标挂钩，并与特定市场目标挂钩。其薪酬体系由销售额、利

⁴ [美]威廉·J·斯坦顿和罗珊·斯潘茹，《销售队伍管理》，江明华总校译，2002年1月，P430

⁵ “顾问式”销售模式概念本文在3.2.1节中说明

润、产品组合和客户满意度在内的多维衡量要素决定⁶。

③ 美国的大卫.J.西克海利在其著作中指出：“一个设计得当的销售职位和销售薪酬方案完全能够给一个公司的销售带来激动人心的增长”；“销售薪酬能为收入的增长、利润的增加、产品研发的重心、客户覆盖以及解决方案的出售指引正确的方向”；“精心设计有效的销售薪酬方案的技术和艺术取决于对设计销售工作的控制能力”⁷。大卫.J.西克海利在其著作中所说的这三句话充分说明了销售薪酬方案的重要性，并指出销售薪酬方案制定的重要基础性工作是销售过程分析和对销售工作的精心设计。

三、应用软件定义

原国家信息产业部经济运行司司长高素梅认为：软件产品是指以知识为基础所形成的无形产品(广义),或指以知识为基础借助与中央处理器(CPU)为运行平台的指令和程序的有序结合,而形成的无形产品(狭义)。主要包括基础软件、中间件、应用软件、IC 设计和嵌入式软件。⁸

应用软件是指专门为某一应用目的而编制的软件系统,常用的应用软件有字处理软件、表处理软件、统计分析软件、数据库管理系统、计算机辅助软件、实时控制与处理软件以及其他应用于国民经济各行业的应用程序。本文所指应用软件侧重于其他应用于国民经济各行业的应用程序,该部分应用软件目前还不能完全产品化,很大程度上需要根据用户需求再做修改或者完全根据用户需求开发。

四、销售绩效考评主要方法

绩效考评方法是企业绩效考评的具体方法与手段。考评方法的选择直接影响到绩效考评的结果和效果。企业应该根据自己的行业特点、被评估岗位的特征选择合适自己的考评方法。而具有代表性、可信度并能为企业和员工接受的考评方法才是

⁶ 向远洪,《销售人员绩效与薪酬管理》,中国市场出版社,2006年9月,P178

⁷ [美] 大卫.J.西克海利,《销售队伍的薪酬设计》,王天、谢子力译,2004年6月,P3

⁸ 高素梅:“科学分类,重新界定软件产业概念”,《中国电子报》,2006年9月14日

合适的方法。

（一）绩效考评方法类别及选择

目前国内外较流行、应用较多的绩效考评方法有比较法、目标管理法、360 度评估法、关键绩效指标法和平衡计分卡绩效管理方法等。

① 比较法：比较法是综合各量度的内容，将员工以优劣次序排列的方法。排列的方法有直接排列法、间隔排列法、配对比较法、人物比较法和强制分配法等。

② 目标管理法：目标管理法是组织将经营活动所要达到的总目标层层落实到各部门以至每个员工，形成一个目标体系，并把目标完成情况作为考核的依据。这种方法特别重视和利用员工对组织的贡献，也是一种潜在有效的评价员工业绩的方法。

③ 360 度评估法：360 度评估法是从不同层面人员中收集考评信息，从多个视角对员工进行综合绩效考评并提供反馈方法。这种方法主要依据信息来源划分，考评者不仅有其主管，还包括其他与之密切接触的人员。

④ 关键绩效指标法：关键绩效指标法是通过对工作绩效特征的分析，提炼出的最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效考核的方法。

⑤ 平衡计分卡：平衡计分卡是从财务、顾客、内部业务流程、学习与成长四个层面设定目标，采用 KPI 作为战略实施和控制的指标，设置不同权重而形成的一套完整体系。

每一种绩效考评方法都不是绝对完美的，都有优缺点的也有自己适用的对象，具体优缺点及适应性见表 2-1 分析。

表 2-1 国内外绩效考评方法对比

具体考评方法	优点	缺点	适应性
比较法	操作简单，且可以评估成优、中、差等级别，不会遗漏等。	不能显示员工与员工之间的差距大小。	适应追求高素质员工的公司。
目标管理法	公平、提高员工积极性和加强上下沟通。	不能及时为员工指导、注重短期目标、压力过大；没有在不同部门、不同员工之间设立统一的目标，因此难以对员工和不同	适合追求快速实现绩效目标的企业，适用于销售岗位的考核。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库